Plan d'affaires 2017-2018

CENTRE DES
SCIENCES
DE L'ONTARIO

Un organisme du
gouvernement de l'Ontario

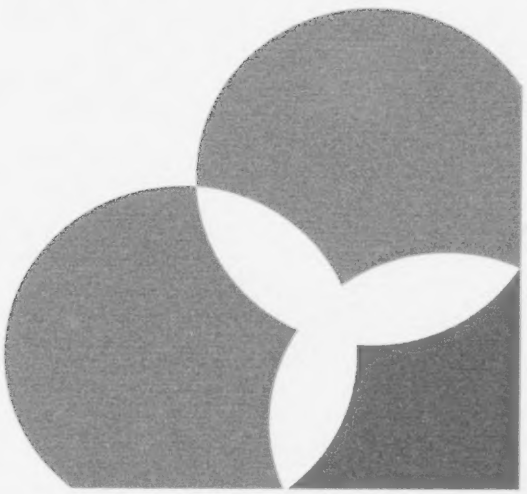


TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

RÉSUMÉ ANALYTIQUE 4
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES 6
Notre clientèle 6
Les parties prenantes 7
Les visiteurs 7
Auditoires prioritaires (par ordre de priorité) 7
Plan stratégique 7
Notre mandat 8
Notre vision 8
Notre raison d'être 8
Nos valeurs 8
Nos critères d'affaires 9
Soutenir les priorités de l'Ontario 9
Gouvernance et leadership 9
2. ANALYSE CONJONCTURELLE 12
Perspective économique de l'Ontario 12
Perspective économique du Grand Toronto 13
Tourisme 13
Tendances du tourisme 13
3. PLAN D'AFFAIRES 2017-18 14
Piliers stratégiques internes 15
- Pertinence : 15
- Innovation : 15
- Durabilité : 15

Piliers stratégiques externes 15
- Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre : 15
- Élément crucial de l'écosystème d'éducation et d'innovation ontarien : 15
- Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société : 15

Priorités stratégiques d'affaires 2017-18 16
1re priorité stratégique d'affaires : Rehausser les expériences offertes 16
2e priorité stratégique d'affaires : Se positionner pour la réussite 17
3e priorité stratégique d'affaires : Préserver une viabilité financière 17
4e priorité d'affaires : Bâtir la marque et le marketing 17
4. MESURES DE PERFORMANCE DE 2017-18 18
5. PLAN FINANCIER – Exercice 2017-18; Prévisions pour les exercices 2018-19 et 2019-20 20
État des opérations 20
6. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES 24
Risque de flux de recettes 24

Risque de perte de réputation **25**
Risque lié aux conditions inattendues de l'infrastructure **25**
Risques de responsabilité associés aux produits et aux opérations **25**
Risque lié aux travaux d'envergure **26**
Risque d'atteinte à la sécurité physique **26**
Risque de défaillance du matériel informatique **27**
Plans des opérations en cas d'urgence **27**
Sécurité en cas d'incendie **27**
Santé et sécurité **28**
Sécurité et santé des visiteurs **28**
Plans spécifiques à chaque service **28**
Stratégies de gestion financière **28**
Rapports financiers 28
Gestion des ressources humaines 28
Devises étrangères 28
Gestion des flux de trésorerie 29
Relations avec des tiers **29**
ANNEXE A – PRIORITÉS STRATÉGIQUES D'AFFAIRES DE 2017-2018 30
ANNEXE B – PLAN OPÉRATIONNEL DE 2017-2018 31
ANNEXE C – PLAN DE COMMUNICATION 32
BIBLIOGRAPHIE 35

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'ouverture du Centre des sciences de l'Ontario constituait l'avènement d'une innovation, car le public entrait désormais en contact étroit avec la science. Le Centre des sciences de l'Ontario et l'Exploratorium de San Francisco devenaient les seuls centres scientifiques entièrement interactifs au monde. Auparavant, les musées de science consistaient largement en des établissements où de vastes collections étaient présentées suivant la méthode traditionnelle d'exposition; les expériences se résumaient surtout à de l'observation, non à de l'interaction. L'ouverture de ces deux établissements a donc lancé une révolution dans l'expérience des sciences au cours des années 1970. Cette nouvelle façon de faire a été adoptée avec enthousiasme, de sorte qu'elle est devenue un modèle pour mobiliser les foules quant à l'appréciation des sciences, de l'histoire naturelle, de l'art, etc. Ce modèle perdure depuis près d'une cinquantaine d'année; il existe maintenant plus de 3 000 centres scientifiques interactifs à travers le monde.

Or, l'accès à l'information s'est transformé par d'autres innovations, surtout au début du millénaire. L'information numérique est accessible partout et en tout temps; au cours des dernières décennies, la mondialisation, les besoins changeants du public, la concurrence accrue et l'instabilité économique ont des répercussions considérables sur la présence dans des établissements physiques comme les centres scientifiques, les musées et les galeries d'art. Résultat, les établissements doivent repenser tous les aspects de leurs opérations en vue de maintenir leur pertinence. De ce fait, le Centre des sciences de l'Ontario élabore un plan stratégique directeur qui comporte des stratégies cruciales à court et à long terme. L'élaboration commence en 2016-17 et devrait se terminer en 2017-18. L'annexe A présente un rapport intérimaire des priorités d'affaires et du plan de leurs réalisations pour 2017-18. Des ajustements à venir incluront les résultats du développement du plan stratégique directeur. Entretemps, le Centre des sciences se concentrera sur les éléments fondateurs qui l'orienteront vers les objectifs de son plan stratégique directeur tout en menant à bien ses activités et en offrant des expériences aux visiteurs.

La pertinence, l'innovation et la durabilité continueront de mobiliser le Centre des sciences de l'Ontario alors que sa réinvention le mène dans la voie du succès. Alors que la réussite des 50 dernières années forme une base solide, le *statu quo* s'accompagnera invariablement d'un déclin dans la participation, les visites et la viabilité. Les quatre éléments distincts et interreliés autour desquels le Centre des sciences se mobilisera dans l'immédiat pour assurer une viabilité à long terme sont les suivants : (1) expérience des visiteurs; (2) positionnement pour la réussite; (3) viabilité financière; (4) marketing de la marque.

Le Centre de sciences se concentre donc sur le développement de stratégies innovatrices pour mieux s'harmoniser avec les besoins et les attentes des visiteurs selon les piliers internes suivants :

i) Maintien de la pertinence,
ii) Innovation,
iii) Atteinte d'une viabilité financière à long terme.

Ainsi qu'avec les piliers externes suivants :

i) Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre,
ii) Élément crucial du système d'innovation et d'éducation ontarien,
iii) Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société.

La pertinence du Centre des sciences est directement liée à sa capacité d'en augmenter l'accès et de stimuler l'intérêt des visiteurs envers ses présentations. Toutefois, la venue de nouveaux visiteurs, l'intérêt du public, l'accroissement de la fréquence des visites et la transformation de ces accomplissements en résultats financiers robustes représentent plusieurs défis. À l'avenir, le Centre des sciences s'assurera qu'une filière d'information commerciale et d'analyse appropriée permettra d'analyser objectivement ses présentations actuelles, d'identifier ses atouts concurrentiels, de déterminer les débouchés exclusifs à sa situation et de décider des changements à réaliser pour l'atteinte de ses objectifs de fréquentation (comment augmenter son auditoire) et de marchés ciblés.

La viabilité financière à long terme se réalisera grâce à des stratégies gagnantes qui non seulement maximisent la pénétration dans des tranches démographiques clés afin d'augmenter ses revenus et son auditoire, mais optimiseront aussi sa capacité à prendre des décisions basées sur des données. Le Centre des sciences d'engage à axer ses ressources sur des activités clés qui représentent des enjeux réels (qui se reflètent dans sa mission) et à entretenir des collaborations afin d'établir des objectifs commerciaux dont les résultats seront mesurables.

L'engagement envers l'innovation comprendra un partenariat avec des établissements d'enseignement, des organisations commerciales et le gouvernement. Ces partenariats distincts seront essentiels à la création d'expériences qui s'harmonisent avec la mission de l'établissement, les priorités scientifiques et les besoins des visiteurs.

1. PRÉSENTATION DU CENTRE DES SCIENCES

Le Centre des sciences de l'Ontario (ci-après, Centre ou Centre des sciences) a ouvert ses portes en 1969. Ce musée scientifique interactif d'avant-garde était un don de la province de l'Ontario octroyé à l'occasion du centenaire du Canada. Aujourd'hui, avec plus de 3 000 centres scientifiques interactifs à travers le monde, le Centre des sciences doit travailler activement pour rester pertinent, innovant et durable afin de rester un chef de file dans son secteur. Depuis son ouverture, le Centre des sciences de l'Ontario a accueilli plus de 51 millions de visiteurs et reste une destination de choix pour les sorties scolaires depuis des générations.

Le mandat original du Centre des sciences pour accroître la compréhension du public en sciences et technologies n'a jamais été aussi pertinent. Notre société et notre économie sont plus que jamais fondées sur la connaissance, la science et l'innovation, et le Centre des sciences joue un rôle important en offrant au public un accès à la connaissance, que ce soit à travers l'enseignement public, l'intérêt porté aux matières scientifiques ou la promotion d'une culture d'innovation.

Bien que les découvertes scientifiques et les progrès technologiques se multiplient sans cesse, les compétences de base qui les rendent possibles sont relativement peu nombreuses : la curiosité, l'observation, l'expérimentation, la remise en question du statu quo, les échanges, le recadrage et l'innovation. En se concentrant sur les compétences et les habitudes qui encouragent les découvertes scientifiques et les avancées technologiques possibles, le Centre des sciences de l'Ontario continue à jouer un rôle crucial dans un monde scientifique et technologique où tout devient obsolète rapidement. Quant aux préférences du public, les expositions pertinentes, amusantes, stimulantes et interactives continuent de faire appel à la curiosité. L'interactivité fournit également une expérience tactile immédiatement gratifiante et rend l'expérimentation et la collaboration possibles.

Placé au cœur du lien entre la science et la société, le Centre des sciences peut et doit jouer un rôle plus important dans la promotion d'une culture scientifique et une culture de l'innovation. Il est aussi de son devoir d'encourager le dialogue public entre la science et la société, les deux fonctions essentielles pour notre développement économique et notre épanouissement social. Cela nécessite d'innover continuellement, d'investir encore et de collaborer activement avec les différents acteurs des écosystèmes de l'éducation et de l'innovation.

Notre clientèle

Lorsqu'il définit ses orientations et ses priorités, le Centre des sciences prend en considération une large gamme de parties prenantes et de clients, en constante évolution.

Les parties prenantes

- Les résidents de l'Ontario, représentés par le Gouvernement de l'Ontario, ses ministres et ses ministères
- Les organisations éducatives et de recherche en sciences
- Les commanditaires publics, privés et individuels
- Les Centres de sciences et les musées scientifiques du monde entier
- Les établissements et les communautés – telles que des attractions culturelles et touristiques locales – avec des intérêts communs
- Les employés
- Les bénévoles

Les visiteurs

- Les visiteurs et les groupes
- Les membres
- Les clients et partenaires commerciaux, y compris les musées et les centres scientifiques, les agences de voyage, les voyagistes et les activités locatives

Auditoires prioritaires (par ordre de priorité)

Les familles

Les familles avec enfants correspondent aux principaux visiteurs du Centre des sciences. La marque du Centre des sciences renvoie à l'apprentissage interactif dans la joie et à des expériences multi générationnelles et sociales. Les enfants participent activement à la découverte du monde qui les entoure, tandis que les parents regardent avec attention leurs enfants apprendre, tout en apprenant eux-mêmes.

Les élèves

L'approche interactive du Centre des sciences concernant l'apprentissage de la science fournit aux enseignants et aux élèves de la maternelle à la 12^{e} année une expérience d'apprentissage complémentaire marquante, à l'extérieur de la classe. Dans une récente enquête nationale, 94 % des étudiants des universités canadiennes ont déclaré que les sorties dans les musées et centres scientifiques ont stimulé leur intérêt pour la science et la technologie. À une époque où le corps enseignant est préoccupé par la baisse de l'engouement pour la science et la technologie chez les jeunes, l'enquête a révélé que l'intérêt des élèves pour ces sujets augmente grâce aux expériences interactives proposées par les centres de sciences.

Plan stratégique

Le plan annuel fait le lien entre les stratégies à long terme et les objectifs à court terme qui régissent chaque cycle de planification budgétaire. Les liens entre les priorités stratégiques et ce plan sont établis à la section 3 (Plan d'affaires). À l'aboutissement de la nouvelle démarche de planification stratégique directrice en cours, un plan stratégique sera élaboré sur plusieurs années.

Notre mandat

Concernant le Centre des sciences, la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie* indique les objectifs suivants :

(a) de décrire, à l'intention du public, les origines, les développements et les progrès des sciences et de la technologie, et leurs rapports avec la société, et de diriger un programme éducatif portant sur ces questions;
(b) de décrire le rôle de l'Ontario dans l'avancement des sciences et de la technologie;
(c) de susciter l'intérêt du public à l'égard des sujets traités par le Centre;
(d) de collectionner, de fabriquer, de commercialiser, de présenter et de vendre des objets;
(e) d'assurer le fonctionnement d'un centre des sciences et d'installations connexes en vue de réaliser la mission énoncée aux alinéas a) à d) et d'offrir des services de consultation à l'égard de toutes les questions énoncées dans le présent article.

Notre vision

Inspirer la curiosité, la découverte et l'action pour créer un meilleur avenir pour la planète.

Notre raison d'être

Le Centre des sciences de l'Ontario émerveille, informe et suscite l'intérêt des communautés qu'il sert, enrichissant leur vie et leurs connaissances en participant à des activités scientifiques d'importance locale, nationale et mondiale. C'est un lieu public qui encourage les idées novatrices et un dialogue stimulant en sciences et technologie.

Nos valeurs

- Responsabilité – envers toutes les parties prenantes, y compris les résidents de l'Ontario
- Collaboration – tant à l'intérieur du Centre des sciences et entre employés qu'à l'extérieur, c'est-à-dire les parties prenantes et les visiteurs
- Créativité – quant à la façon de vivre sa raison d'être et de relever les défis, mais aussi de créer des débouchés
- La clientèle avant tout – toutes les activités du Centre des sciences sont tournées vers la clientèle
- Politique d'inclusion – servir diverses communautés d'intérêt et d'experts
- Intégrité – fournir de l'information scientifique exacte et pertinente et gérer le Centre des sciences de manière responsable
- Passion – à travers l'engagement du personnel et des employés envers la raison d'être du Centre des sciences
- Prise de risque – exploration continue de nouveaux outils et de nouvelles façons de faire pour remplir la mission du Centre des sciences

Nos critères d'affaires

Toutes les activités sont examinées et évaluées selon ces piliers :

- Pertinence (pour les visiteurs, la clientèle, les parties prenantes)
- Innovation
- Durabilité

Soutenir les priorités de l'Ontario

En tant qu'organisme du gouvernement de l'Ontario relevant du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (ci-après, Ministère), le Centre des sciences s'est engagé à remplir ses propres objectifs stratégiques et à promouvoir les objectifs plus larges du gouvernement provincial et du Ministère. S'appuyant sur l'engagement de la province (à savoir optimiser la vitalité économique, culturelle et sociale de l'Ontario), le Centre des sciences fera sa contribution en offrant un programme dynamique en sciences et technologie s'adressant à un vaste auditoire, à l'échelle provinciale et au-delà. Plus précisément, le Centre des sciences fait écho à certains des objectifs de base de la province en rendant ses programmes accessibles à tous, en favorisant une culture d'innovation, en soutenant la réussite des élèves, en fournissant un environnement sécuritaire et dynamique où les familles peuvent apprendre et jouer ensemble, en faisant la promotion de saines habitudes de vie, en attirant des touristes dans la région, et en développant des programmes inspirés par l'actualité scientifique, y compris l'environnement et l'écologie, la santé et le bien-être, la technologie et la diversité.

Gouvernance et leadership

Le Centre des sciences est régi par un conseil d'administration, un président et un vice-président nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. En vertu de la *Loi sur le Centre Centennial des sciences et de la technologie*, le Conseil doit être composé au minimum de 16 membres et au maximum de 26 membres. Les membres du Conseil sont nommés pour un mandat ne dépassant pas trois ans. Ils peuvent être réélus pour un mandat supplémentaire ou plus. Le président du Conseil est Brian Chu, Ann Louise Vehovec en est la vice-présidente.

Le Centre des sciences est classé en tant qu'organisme opérationnel, une ancienne agence (annexe 1) du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport. Des discussions régulières ont lieu entre le Centre des sciences et le Ministère concernant les pouvoirs administratifs nécessaires au bon fonctionnement du Centre afin qu'il puisse poursuivre ses priorités d'affaires.

Le Conseil est un conseil d'administration axé sur la stratégie organisationnelle et l'établissement des priorités, ainsi que sur des questions stratégiques liées à la programmation, au développement d'exposition et aux principaux éléments en termes de politiques financières ou opérationnelles. Le Conseil doit rendre des comptes au ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport. Cette relation est décrite dans un protocole d'accord, mis à jour en 2011. Chaque année, le Ministre envoie une lettre de mandat au président du Conseil énumérant les attentes de l'année. Dans certains cas, des initiatives précises sont entreprises en réponse à la lettre de mandat, dans d'autres,

les priorités et réalisations existantes sont impliquées dans la réponse. En 2017-18, voici les points saillants de la lettre de mandat :

- Harmoniser ses activités de planification avec les priorités ministérielles;
- Établir des stratégies en vue d'appuyer ces mêmes priorités;
- Observer et maintenir des normes très strictes en matière d'imputabilité, de gouvernance et de reddition de comptes, en plus des procédés permettant d'assurer une gestion financière et la viabilité budgétaire;
- Veiller au maintien d'un système de contrôles internes efficaces ainsi qu'à la conformité aux exigences applicables en vue de promouvoir la transparence et la reddition de comptes;
- Gérer l'ensemble des risques opérationnels, stratégiques et financiers afin de garantir l'atteinte de ses objectifs liés aux activités;
- Gérer ses dépenses de manière efficace afin de respecter les objectifs budgétaires gouvernementaux visant à assurer l'efficience et la viabilité financières;
- Soutenir les buts de la stratégie ontarienne pour la culture y compris la contribution à un cadre d'une politique sur les arts;
- Offrir des programmes particuliers visant à souligner le 150^{e} anniversaire du Canada et de l'Ontario;
- Appuyer les initiatives gouvernementales qui favorisent le bien-être des collectivités autochtones.

Une orientation est fournie à tous les membres du Conseil, et comprend une discussion sur la vision, les priorités et les directions stratégiques, le plan d'affaires, les activités de collecte de fonds, les responsabilités du président et du directeur général, les limitations du pouvoir de la direction, les conflits d'intérêts, la délégation des pouvoirs financiers et la responsabilité du ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport. Ces informations font l'objet d'une mise à jour régulière.

Le Conseil travaille avec un comité exécutif et quatre comités de programme : *Finances et opérations*; *Développement*; *Suivi stratégique*; *Gouvernance et relations gouvernementales*. Les comités du Conseil font des recommandations au conseil d'administration. Le conseil et ses sous-comités se réunissent trimestriellement. Les comptes rendus du conseil d'administration sont présentés régulièrement au Ministère, et un rapport annuel est approuvé par le ministère du Tourisme de la Culture et du Sport.

Le directeur général doit rendre des comptes au Conseil quant à la mise en œuvre de la politique du Conseil ainsi qu'à la direction et à la gestion de l'organisation dans le but d'atteindre ses objectifs. Le directeur général relève également du sous-ministre du Tourisme, de la Culture et du Sport qui veille à ce que les activités du Centre des sciences s'inscrivent dans un cadre approuvé par le gouvernement provincial

concernant les entreprises et les organismes opérationnels, y compris le respect de toutes les directives et politiques du Conseil de gestion du gouvernement.

Le Centre des sciences compte trois branches regroupant environ 240 employés équivalents à temps plein chargés de mettre en œuvre les opérations et ce, sept jours sur sept. Trois vice-présidentes relèvent directement du directeur général :

- Vice-présidente, Services et opérations internes et directrice générale des opérations
- Vice-présidente, Éducation scientifique et Expérience des sciences
- Vice-présidente, Relations extérieures, Marketing et communications stratégiques

Le directeur général est aussi directeur scientifique intérimaire.

2. ANALYSE CONJONCTURELLE

Perspective économique de l'Ontario

À moyen terme, on envisage le maintien de la croissance dans la perspective ontarienne, malgré les faibles exportations et ventes manufacturières au deuxième trimestre causées en partie par les perturbations mondiales de l'approvisionnement de l'industrie automobile résultant du tremblement de terre survenu au Japon en avril. Or, la situation s'est redressée depuis. Le marché du travail continue de soutenir raisonnablement l'économie ontarienne, ainsi qu'un secteur immobilier toujours en force. La croissance réelle du PIB devrait augmenter de 2,7 % en 2016, surtout en conséquence de la hausse des exportations; il en résultera une hausse de 2,0 à 2,4 % du PIB en 2017 et de 1,7 % en 2018[1,2]. Les preuves à l'appui des prévisions de croissance s'accompagnent néanmoins de risques à considérer pendant l'élaboration du budget et des priorités commerciales de 2017-18, comme le risque d'une croissance économique inférieure aux prédictions pour les États-Unis ou le ralentissement de l'économie chinoise, qui sont à même d'entraîner des variations aux prix des marchandises favorisant de nouveau la volatilité des marchés financiers. Toutefois, on s'attend à ce que la conjoncture externe à l'Ontario prenne du mieux dans les deux prochaines années, compte tenu d'une amélioration dans son marché d'exportation le plus vaste, les États-Unis, la faiblesse du dollar canadien, les faibles taux d'intérêt et le prix réduit du baril de pétrole[3]. La faiblesse du dollar canadien favorise également le tourisme américain.

Le marché de l'immobilier se renforcerait par le virage des acheteurs étrangers de Vancouver après l'instauration de la nouvelle taxe. Néanmoins, la vigueur des ventes et de la hausse des prix n'est pas viable, ce qui laisse prévoir un refroidissement d'ici la deuxième moitié de l'an prochain[4]. Les ventes au détail prévues représenteraient 3,8 % des ventes de 2017 et 3,3 % de celles de 2018, se rapprochant beaucoup des taux nationaux – 3,6 % en 2017 et en 2018. Les modestes créations d'emploi de 2017 devraient se poursuivre pour un affermissement des tendances de consommation actuelles. Il est prévu que le taux de chômage ontarien passe de 6,7 % en 2016 à 6,6 % en 2017 et en 2018[5].

Même si les dépenses des consommateurs se sont maintenues au cours de la première moitié de l'année, l'économie dans son ensemble est marquée par une baisse soutenue de l'épargne par rapport aux dépenses élevées. Comme prévu, les Canadiens ont du mal à épargner, ce qui entraînerait une restriction des dépenses de luxe comme les repas au restaurant, les divertissements, les rénovations, les vêtements et les voyages;

---

[1] Robert Hogue, (2016). « Perspectives provinciales : Septembre 2016 » [en ligne]. Accessible au site : http://www.rbc.com/economics/economic-reports/pdf/provincial-forecasts/ont-f.pdf [2016, octobre].

[2] B. Caranci, M. Dolega et D. Ignjatovic, (2016). « Perspectives économiques provinciales » : 29 septembre 2016 [en ligne]. Accessible au site : https://www.td.com/francais/document/PDF/economics/qef/ProvincialEconomicForecast_Sep2016_FR.pdf [2016, octobre].

[3] (2016). « Ontario Economic Update: 2016 » [en ligne] Accessible au site : http://www.occ.ca/advocacy/ontario-economic-update-2016/ [2016, octobre].

[4] B. Caranci, M. Dolega et D. Ignjatovic, (2016). "Provincial Economic Forecast: September 29, 2016 [Online]". Accessible au site : https://www.td.com/francais/document/PDF/economics/qef/ProvincialEconomicForecast_Sep2016_FR.pdf [2016, octobre].

[5] Ibid.

des conditions qui évoquent des répercussions directes sur la fréquentation et les revenus du Centre des sciences.

Perspective économique du Grand Toronto

D'après sa solide performance de 2015, l'économie devrait demeurer aussi forte en 2016, alors que la faiblesse du dollar canadien favorise les secteurs manufacturier et touristique. Le chômage était de 6,9 % en 2016 et de 6,7 % en 2017, en légère hausse par rapport à 2015[6]. La conjoncture générale du Grand Toronto est favorable, car on prévoit une croissance réelle du PIB de 3,2 % en 2016 et de 2,9 % en 2017[7].

Tourisme

Les personnes provenant du Grand Toronto représentent 68 % des visites, tandis que 16 % des visiteurs venant d'Ontario résident en dehors du Grand Toronto; les visites d'autres Canadiens et de l'étranger représentent à peine 16 % des entrées. Par conséquent, la tendance des visiteurs du Centre des sciences à vivre dans le Grand Toronto est supérieure à la moyenne du G6 (six attractions clés de la région). La difficulté d'attirer le marché du tourisme au Centre vient surtout de son emplacement. D'après les études, les personnes dont le séjour à Toronto dépasse trois nuits sont celles qui envisageraient de visiter le Centre des sciences.

Tendances du tourisme

Comme le dollar canadien s'affaiblit et que plus de résidents de l'Ontario optent pour des vacances locales, une croissance des attractions touristiques était prévue en 2016 et 2017. Une croissance des visites de l'Ontario par d'autres Canadiens est aussi prévue.

Toronto devrait connaître une hausse des visites aux attractions touristiques associées à l'essor de sites tels que la Tour CN et son « Haut-Da Cieux », le district des spectacles, plusieurs musées et galeries d'art célèbres ainsi que l'aquarium de Ripley, ouvert à Toronto depuis 2013. Toronto et l'Ontario continuent d'étoffer leur réputation internationale de centres de divertissement théâtral et musical, alors que des productions d'envergure continuent d'y être attirées. Les taux de change favorables de l'année à venir attireront des touristes étrangers vers le théâtre.

Le paysage naturel du Canada continue d'exercer son grand pouvoir d'attraction sur les touristes locaux et étrangers. Les parcs provinciaux ont un attrait particulier vu leur proximité des endroits peuplés, leurs infrastructures et leurs installations. La croissance du tourisme aventurier et sportif, de même que de l'écotourisme, s'annonce forte au cours des années à venir. D'intérêt particulier, des parcs urbains apparaissent dans des centres comme Toronto et Vancouver, où l'on offre maintenant des randonnées ou du canotage autrefois uniquement accessibles dans des régions éloignées.

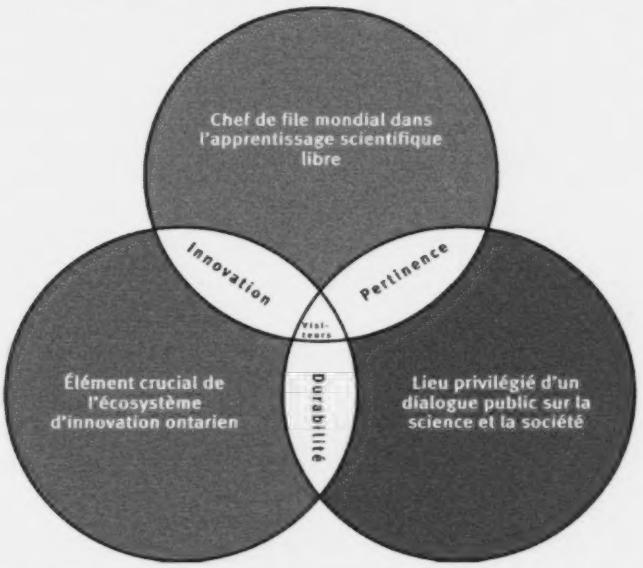
[6] (2016). « Ontario Economic Update: 2016 » [en ligne] Accessible au site : http://www.occ.ca/advocacy/ontario-economic-update-2016/ [2016, octobre].
[7] (2016). « Ontario Economic Update 2016: Toronto Economic Region [en ligne] » Accessible au site : http://www.occ.ca/advocacy/ontario-economic-update-2016/toronto-region/ [2016, octobre].

3. PLAN D'AFFAIRES 2017-18

Le modèle d'offre et de fonctionnement des centres scientifiques connaît des perturbations considérables. Les avancées technologiques qui intègrent nouvellement le secteur de l'innovation et de la technologie ont un impact direct sur le Centre des sciences, tout comme l'évolution du comportement des consommateurs. La baisse de la fréquentation et des revenus gagnés au cours des six dernières années, combinée à la hausse des frais de fonctionnement, met à l'épreuve la durabilité de l'établissement. Le nombre de visiteurs des centres scientifiques, musées d'histoire naturelle et galeries d'art a diminué de diverses façons au cours des dernières années. Cette baisse peut s'expliquer par divers facteurs (évolution démographique, impact de la technologie, climat économique incertain, vies occupées et concurrence accrue). Il n'existe pas de remèdes rapides et faciles. Lorsque le Centre a ouvert en 1969, il figurait parmi les deux seuls centres scientifiques interactifs au monde. Depuis, beaucoup de choses ont changé, et plus particulièrement au cours de ces dix dernières années en raison principalement de l'introduction de nouvelles technologies. L'Internet offre aux consommateurs de l'information instantanée n'importe quand et n'importe où. L'avènement des médias sociaux a créé des plateformes qui fournissent des forums de discussion et de partage de contenu.

Alors que le Centre des sciences établit prochainement son plan stratégique directeur, le plan d'affaires de 2017-18 se fonde sur les piliers stratégiques déterminés en 2016-17, expliqués ci-dessous.

Axe stratégique
du Centre des sciences de l'Ontario



Piliers stratégiques internes

- **Pertinence :** une évaluation et une mesure « de l'extérieur » systématiques de l'expérience des visiteurs, de la programmation et des démarches de développement afin que les propositions de valeur soient intéressantes pour tous les groupes interagissant avec le Centre.
- **Innovation :** l'innovation doit devenir « synonyme » du Centre des sciences, tant pour ses présentations que pour ses opérations internes. L'innovation est au carrefour de la science, de la technologie et de la culture, là où le Centre des sciences devrait être le plus visible et pertinent.
- **Durabilité :** la viabilité commerciale se met au cœur des objectifs de l'organisation. Revoir toutes les activités du Centre des sciences pour s'assurer de leur viabilité financière et opérationnelle.

Piliers stratégiques externes

- **Chef de file mondial dans l'apprentissage scientifique libre :** De plus en plus, la recherche reconnaît que l'apprentissage libre-choix, parfois qualifié d'informel – par opposition à l'apprentissage formel, est fondamental aux connaissances scientifiques et aux attitudes face à la science dans la population. L'apprentissage scientifique libre-choix est au cœur des présentations du Centre des sciences; de ce fait, il se situe dans une position privilégiée pour devenir un chef de file national et mondial.
- **Élément crucial de l'écosystème d'éducation et d'innovation ontarien :** La contribution du Centre des sciences pour ce qui est de nourrir une culture scientifique et innovatrice se maximiserait par une relation plus étroite avec les autres éléments de l'écosystème d'innovation de la province. Comme sa portée est vaste dans le grand public ainsi que chez les élèves de la maternelle à la 12^{e} année, le rayonnement potentiel du Centre des sciences est appréciable.
- **Lieu privilégié d'un dialogue public sur la science et la société :** Même si les décisions importantes de notre société comportent un volet scientifique important (intelligence artificielle, médecine personnalisée, cellules souches, etc.), des segments de la société sont ouvertement hostiles à la science ou s'en éloignent graduellement (p. ex. voir l'article de mars 2015 dans la revue *National Geographic* : « The War on Science » – la guerre contre la science). Le Centre des sciences est en mesure de jouer un rôle d'importance dans l'ouverture d'un dialogue public élargi sur des aspects fondamentaux de la science et de la société.

Priorités stratégiques d'affaires 2017-18

Les hypothèses de planification préliminaires de 2017-18 sont les suivantes :

i. Fréquentation statique
ii. Subventions inchangées de fonctionnement et d'occupation
iii. Revenus statiques prévus à environ 15,5 M$
iv. Frais d'occupation confirmés à 3,8 M$
v. Pertinence accrue grâce à une approche axée sur les présentations et services aux visiteurs (espaces physique et numérique)
vi. Début de la transformation de la culture organisationnelle suivant une harmonisation constante avec les priorités définies

La durabilité à long terme n'est pas un nouvel enjeu au Centre des sciences; depuis le milieu des années 90, le comportement de la clientèle a commencé a changé, donc les frais s'accroissent plus rapidement que la capacité à générer des revenus. La rémunération, les frais d'exploitation et l'incertitude économique qui se répercutent sur les dépenses des consommateurs s'ajoutent aux difficultés.

Le plan d'affaires 2017-18 continuera de se baser sur les piliers stratégiques suivants :

a. Pertinence – pour les segments ciblés relativement aux programmes, aux expériences et aux services offerts
b. Innovation – à l'appui du programme d'innovation gouvernemental, centrée sur les liens entre la science et la société
c. Durabilité – pour un équilibre entre la répartition des ressources, la croissance des revenus, la gestion des dépenses et une démarche d'évaluation, d'amélioration puis de réévaluation

Toutefois, le Centre des sciences commencera aussi à instaurer des priorités stratégiques d'affaires mettant à l'essai de nouvelles approches quant aux expériences offertes aux visiteurs afin de le positionner pour un succès futur. Les Priorités stratégiques d'affaires ne constituent pas une liste exhaustive; l'Annexe B présente la liste des Résultats opérationnels attendus en 2017-18. Il s'agit plutôt ici des priorités et résultats attendus qui mèneront à la transformation requise pour assurer à l'établissement une pertinence et une durabilité à long terme. Les priorités d'affaires s'élaboreront à l'issue du plan stratégique directeur.

1re priorité stratégique d'affaires : Rehausser les expériences offertes

a. Instaurer et renouveler des présentations suivant la demande des visiteurs
    i. Zone de création coopérative pour Ontario150 dans le Grand Hall
b. Procurer une expérience mémorable à chaque visite
    i. Élaborer une stratégie visant l'expérience des visiteurs
c. Apporter des immobilisations afin que l'espace physique rehausse l'expérience des visiteurs
    i. Automatisation du parc de stationnement

2e priorité stratégique d'affaires : Se positionner pour la réussite

a. Développer un nouveau modèle de participation aux sciences et technologies
    i. Définir le modèle de participation aux sciences et technologies en tant que réalisation cruciale du plan stratégique directeur
b. Élaborer un modèle d'affaires qui soutient le nouveau modèle de participation aux sciences et technologies
    i. Définir le modèle d'affaires conformément au plan stratégique directeur
    ii. Réaliser par phases le modèle d'affaires
c. Élaborer un plan stratégique de base dont les objectifs à court et à moyen terme orienteront l'établissement vers un nouveau modèle de participation aux sciences
    i. Développer le plan stratégique dans le cadre du plan stratégique directeur
    ii. Réaliser le plan stratégique
d. Transformer la culture organisationnelle
    i. Faire avancer le projet culturel suivant les recommandations tirées de l'examen de l'efficacité organisationnelle
e. Renforcer ses capacités de leadership
    i. Faire avancer le plan de perfectionnement du leadership suivant les recommandations tirées de l'examen de l'efficacité organisationnelle
f. Instaurer une nouvelle structure organisationnelle
    i. Instaurer la structure par phase suivant les recommandations tirées de l'examen de l'efficacité organisationnelle
g. Terminer l'évaluation du marché pour le cinéma OMNIMAX

3e priorité stratégique d'affaires : Préserver une viabilité financière

a. Réaliser le nouveau modèle de vente

4e priorité d'affaires : Bâtir la marque et le marketing

a. Réaménager le site Web

4. MESURES DE PERFORMANCE DE 2017-18

MESURE DE PERFORMANCE	RÉSULTATS DE 2013-14	RÉSULTATS DE 2014-15	RÉSULTATS DE 2015-16	RÉSULTATS INTÉRIMAIRES DE 2016-17	CIBLES DE 2017-18
INDICE DE L'ENGAGEMENT DES VISITEURS[1] Un calcul basé sur 3 critères : satisfaction, chance de recommander à une autre personne et rapport qualité/prix	86,2	86,0	87,2	86,0	87,2
PERCEPTION GÉNÉRALE DU CENTRE DES SCIENCES Pourcentage des notes obtenues de 9 et 10	27 %	39 %	35 %	Résultat de fin d'année	39 %
INDICE DE PERCEPTION DE LA VALEUR[2] Un calcul basé sur 4 critères : caractère unique, désir, pertinence, qualité	71,9	71,9	70,1	Résultat de fin d'année	72 %
INDICE D'INNOVATION[3] Pourcentage de répondants qui donne une note de 9 ou 10 sur 10 aux attributs clés de l'innovation	50 %	50 %	44 %	Résultat de fin d'année	50 %
NOMBRE DE FAMILLES MEMBRES	18 391	18 093	18 051	17 969	15 000
PART DU MARCHÉ DES VISITES SCOLAIRES AUX G6	38 %	42 %	41 %	38 %	40 %
RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL	8,7 %	6 %	10 %	2 %	10 %
FORMATION DU PERSONNEL	**457 participations** réparties sur 26 sessions de formation (19 cours)	**111 participations** réparties sur 11 sessions de formation (10 cours)	**421 participations** réparties sur 16 sessions de formation (11 cours)	**75 participations** réparties sur 11 sessions de formation (6 cours)	**225 participations** réparties sur 26 sessions de formation (15 cours)

MESURE DE PERFORMANCE	RÉSULTATS DE 2013-14	RÉSULTATS DE 2014-15	RÉSULTATS DE 2015-16	RÉSULTATS INTÉRIMAIRES DE 2016-17	CIBLES DE 2017-18
INDICE PRODUCTIVITÉ/EFFICACITÉ Nombre de visiteurs par employé (quantitatif)	3 854,8	3 886,8	3 953,9	Résultat de fin d'année	3 812,3
TOTAL DES VISITES	983 169	936 439	932 258	516 320	914 954
PART DU MARCHÉ DES VISITES AU G6	20,9 %	16,8 %	16,5 %,	15,7 %	16 %
REVENUS	16 230 000 $	14 677 000 $	17 430 000 $	8 257 000 $	15,0 M$
PROGRAMMES D'ACCÈS Pourcentage de visiteurs de groupes ciblés par les programmes d'accès	10,3 %	11 %	10,1 %	13,7 %	10 %
COMMANDITAIRES ET DONATEURS	• 35 entreprises commanditaires et donatrices (dont 8 grandes relations pluriannuelles) • 5 sources de financement gouvernemental • 30 grands donateurs (membres du Cercle des Innovateurs).	• 30 entreprises commanditaires et donatrices (dont 8 grandes relations pluriannuelles) • 3 sources de financement gouvernemental • 30 grands donateurs (membres du Cercle des Innovateurs)	• 25 entreprises commanditaires et donatrices (dont 11 grandes relations pluriannuelles) • 3 sources de financement gouvernemental • 30 grands donateurs (membres du Cercle des Innovateurs)	• 33 entreprises commanditaires et donatrices (dont 12 grandes relations pluriannuelles) • 3 sources de financement gouvernemental • 30 grands donateurs (membres du Cercle des Innovateurs)	• 35 entreprises commanditaires et donatrices (dont 12 grandes relations pluriannuelles) • 3 sources de financement gouvernemental • 35 grands donateurs (membres du Cercle des Innovateurs)

[1] Attributs de l'indice d'engagement : satisfaction relativement à la visite, probabilité de recommander le Centre des sciences et rapport qualité-prix

[2] Attributs de l'indice de perception de la valeur : des expériences uniques qu'on ne trouve pas ailleurs (caractère unique); un endroit que l'on souhaite visiter ou revisiter (plaisir); un endroit qui offre des expériences ciblées (pertinence); un endroit pour lequel il vaut la peine de dépenser un peu plus pour la visite (qualité)

[3] Attributs de l'indice de l'innovation : un endroit innovant

5. PLAN FINANCIER – Exercice 2017-18; Prévisions pour les exercices 2018-19 et 2019-20

Le plan financier et les prévisions incluent les trois exercices de 2017-18 à 2019-20 avec des résultats comparatifs vérifiés pour l'exercice 2015-16 et des prévisions pour l'année en cours 2016-17.

Les prévisions financières pour l'exercice 2016-17 sont préliminaires et seront réexaminées au troisième trimestre. Les prévisions financières révisées se basent sur l'examen du conseil d'administration, sur les prévisions en termes de nombre de visiteurs et de revenus connexes, sur un examen et une estimation des autres revenus non liés aux visiteurs et sur un l'examen par le conseil d'administration des salaires, des avantages sociaux et des autres dépenses directes de la direction.

Voici les principales hypothèses du plan financier de l'exercice 2017-18 :

- Le niveau actuel de subventions provinciales de fonctionnement et d'occupation demeurera en vigueur pour le reste de la période de planification.
- Le niveau de financement en capitaux octroyé par la province pour des projets prioritaires en 2017-18 est approuvé théoriquement jusqu'à un maximum de 2 510 000 $. Les charges estimées du Centre des sciences s'élèvent à 1 230 000 $ pour l'exercice 2019-20. Il est convenu que les travaux d'immobilisations entrepris seront assujettis au niveau de fonds disponibles et ce, quelle que soit l'année.
- Le budget de fonctionnement du Centre des sciences doit à tout le moins demeurer statique avant la dépréciation des capitaux et les frais d'amortissement des subventions.

État des opérations

Les estimations du revenu de l'exercice 2016-17 ont été conservées et ajustées en fonction des nouvelles subventions.

Le plan financier est basé sur 273 employés à temps plein. L'estimation des salaires et des avantages sociaux correspondent au modèle organisationnel actuel et se basent sur les ententes contractuelles concernant les salaires et avantages sociaux. Aucune autre hausse inflationniste n'est prévue. Le loyer a été abaissé à 3 888 000 $, selon le financement d'occupation par le Ministère et les négociations avec Infrastructure Ontario, suivant la décision du conseil d'administration. Le total des autres charges d'exploitation directes s'est maintenu au niveau de 2016-17.

Tableau 1. État des opérations (en milliers de dollars)

État des opérations pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2015-16	Réalisations attendues 2016-17	Plan 2017-18	Prévision 2018-19	Prévision 2019-20
Revenu					
Subventions de la province de l'Ontario					
Subvention de fonctionnement	15 476	15 476	15 476	15 476	15 476
Subvention d'occupation	3 888	3 888	3 888	3 888	3 888
Autres subventions	502	805	184	100	100
	19 886	20 169	19 548	19 464	19 464
Revenu : Opération Innovation	115	95	73	72	
Revenu d'exploitation	17 015	15 582	15 757	15 757	15 757
Revenu total	**36 996**	**35 846**	**35 378**	**35 293**	**35 221**
Charges de fonctionnement					
Salaires, rémunérations et avantages sociaux	20 284	20 246	21 208	21 208	21 208
Autres charges de fonctionnement directes					
Charges d'occupation	4 758	3 888	3 888	3 888	3 888
Charges de fonctionnement des activités et de fonctionnement général	8 965	11 105	10 209	10 125	10 125
Charges liées à l'Opération Innovation	115	95	73	72	
Charges totales	**34 125**	**35 334**	**35 378**	**35 293**	**35 221**
Bénéfice net (perte nette) avant amortissement et éléments ci-dessous	**2 871**	**512**			
Moins :					
Amortissement des apports de capital reportés	5 829	2 127	2 090	1 877	1 805
Amortissement des immobilisations	(7 206)	(3 182)	(2 939)	(2 593)	(2 428)
	(1 377)	(1 055)	(849)	(716)	(623)
Bénéfice net (perte) avant les éléments ci-dessous	**1 494**	**(543)**	**(849)**	**(716)**	**(623)**
Compression au titre des avantages de retraite	888				
Bénéfice net (perte) de l'exercice	**2 382**	**(543)**	**(849)**	**(716)**	**(623)**

Tableau 2. État de la situation financière (milliers de dollars)

État de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars	Vérifié 2015-16	Réalisations attendues 2016-17	Plan 2017-18	Prévision 2018-19	Prévision 2019-20
Actif					
Court terme					
Encaisse	11 186	11 014	10 431	10 844	10 844
Débiteurs	1 353	300	300	300	300
Charges payées d'avance	970	100	100	100	100
Stocks de magasin	106	107	107	107	107
	13 615	**11 521**	**10 938**	**11.351**	**11 351**
Immobilisations (net)	**11 955**	**11 432**	**11 003**	**9 640**	**8 442**
Total des actifs	**25 570**	**22 953**	**21 941**	**20 991**	**19 793**
Passif et actifs nets					
Passif à court terme					
Créditeurs et charges à payer	3 156	3 500	2 500	2 500	2 500
Produits reportés	4 032	1 500	1 500	1 500	1 500
Payable à la province de l'Ontario	924	800	800	800	800
Payable à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier	500	0	0	0	0
	8 612	**5 800**	**4 800**	**4 800**	**4 800**
Passif à long terme					
Obligation au titre des avantages de retraite	3 237	3 237	3 237	3 237	3 237
	3 237	**3 237**	**3 237**	**3 237**	**3 237**
Apports reportés afférents aux immobilisations	**8 895**	**9 633**	**10 470**	**10 236**	**9 661**
Actifs nets					
Investis en immobilisations	3 060	1 799	1 382	969	969
Excédent accumulé	1 766	2 484	2 052	1 749	1 126
	4 826	**4 283**	**3 434**	**2 718**	**2 095**
Total du passif et des actifs nets	**25 570**	**22 953**	**21 941**	**20 991**	**19 793**

Tableau 3. État des flux de trésorerie (milliers de dollars)

État des flux de trésorerie pour l'actif clos le 31 mars 2017	Vérifié 2015-16	Réalisations attendues 2016-17	Plan 2017-18	Prévision 2018-19	Prévision 2019-20
Encaisse, au début de l'exercice	7 321	11 014	11 014	10 431	10 844
Flux de trésorerie provenant des activités de fonctionnement					
Bénéfice net / (perte nette) pour l'exercice	2 382	(543)	(849)	(716)	(623)
Ajustements ne nécessitant pas de décaissement					
Compression au titre des avantages de retraite	(888)				
Amortissement des immobilisations	1 377	1 055	849	716	623
Apports reportés – produits de concession	(36)				
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement	607	(890)	(1 000)		
	3 442	(378)	(1 000)		
Flux de trésorerie pour des activités d'investissement en immobilisations et des activités de financement					
Activités d'investissement en immobilisations	(730)	(2 659)	(2 510)	(1 230)	(1 230)
Apport reporté – Opération Innovation	375	395	417	413	
Apport reporté – Ministère	1 278	2 470	2 510	1 230	1 230
Remboursement d'emprunt – Office ontarien de financement	(500)				
	423	206	417	413	
Variation nette de l'encaisse pour l'exercice	3 865	(172)	(583)	413	
Encaisse, à la fin de l'exercice	11 186	11 014	10 431	10 844	10 844

6. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Le Centre maintient une position de gestion des risques concernant ses risques d'affaires, ses risques financiers et juridiques. Voici un résumé :

Risque de flux de recettes *(Impact : élevé; Chance : moyenne)*

Les baisses imprévues des prévisions de recettes – provenant soit des subventions provinciales, soit des recettes auto-générées – auront un impact négatif significatif sur le budget de fonctionnement du Centre et sa capacité à mener ses engagements en termes d'exploitation. Le nombre de visiteurs et les revenus du Centre pourrait subir un impact négatif en raison des conditions de marché (hors de contrôle immédiat du Centre), y compris une hausse de la concurrence, une évolution des préférences des consommateurs, les urgences de santé publique (pandémie de grippe), les facteurs économiques et climatiques, les conflits de travail dans le secteur de l'éducation ou au sein de la FPO, et les questions de sécurité (terrorisme). Les revenus des Ventes internationales provenant des expositions itinérantes courent un risque, car il devient de plus en plus difficile d'attirer de nouveaux clients avec ces expositions vieillissantes. Enfin, les changements au programme d'adhésion dans le but d'en augmenter la profitabilité risquent d'abaisser le taux de renouvellement, d'où une baisse des revenus pendant les deux premières années.

Stratégies d'atténuation des risques :

Les hypothèses de planification du Centre des sciences dans le cadre du plan d'affaires 2017-2018 et le budget associé reflètent le changement observé (baisse des admissions générales payantes et croissance du nombre de visites des membres et des visiteurs bénéficiant d'une remise). Ce changement a un effet direct sur les recettes autogénérées. Les hypothèses pour 2017-18 prennent en compte ce changement et sont prises en considération dans les projections de revenus gagnés énoncées dans le budget. Le Centre des sciences a instauré un prix unique de 9 $ pour le cinéma IMAX® lors du deuxième trimestre de 2016-17 (une baisse de 4 $ du prix du billet pour adulte) afin de stabiliser la fréquentation et de maximiser les revenus. L'analyse des résultats est en cours, et les chiffres préliminaires sont encourageants à la fois pour les recettes et pour la fréquentation. Le Centre des sciences a élaboré un budget qui reflète les réalités opérationnelles actuelles et comprend des prévisions de recettes prudentes et des dépenses contrôlées. Bien que le Centre des sciences projette une baisse de ses revenus, il continuera de poursuivre activement son objectif de croissance pour ce qui est du nombre de visiteurs et des recettes. Les efforts du service des Ventes internationales visent à compenser les pertes de revenu provenant de la location d'expositions temporaires en émettant des devis pour des contrats de fabrication ou de conception ainsi que de consultation. Les campagnes d'adhésion seront accentuées; les rapports de revenus seront échelonnés sur 12 à 24 mois afin d'étaler les répercussions du manque à gagner. L'équipe de la direction du Centre des sciences continuera à procéder à des examens mensuels et à la variance du budget sur une base trimestrielle avec le soutien du Comité des finances et des opérations du Conseil d'administration.

Risque de perte de réputation *(Impact : élevé; Chance : faible)*

Le Centre est une source médiatique d'informations, d'opinions et d'interprétation des questions scientifiques et technologiques. Des déclarations fausses, des erreurs ou des opinions non fondées pourraient avoir un impact sur la crédibilité du Centre.

Stratégies d'atténuation des risques :

Le Centre des sciences maintient une liste d'experts disciplinaires et multidisciplinaires en sciences et technologies autorisés à répondre aux questions des médias en son nom. Les demandes sont coordonnées par le Service des communications stratégiques. Selon la demande, des entrevues avec les médias peuvent être organisées avec la haute direction ou le directeur général.

Risque lié aux conditions inattendues de l'infrastructure *(Impact : moyen; Chance : élevée)*

L'édifice de 48 ans nécessite des travaux pour ses infrastructures obsolètes ou celles nécessitant une remise en état. Les besoins d'entretien sur 10 ans s'élèvent à 147,5 millions de dollars. Ces travaux assurent le respect des codes du bâtiment et de la prévention des incendies. Le Centre compte également des quantités importantes d'amiante, ce qui continue de poser des défis à la fois opérationnels et financiers.

Stratégies d'atténuation des risques :

La responsabilité du Centre des sciences en ce qui concerne le capital est définie dans le cadre du système de gestion des actifs du Ministère. Le Centre travaille en étroite collaboration avec le Ministère pour répondre à ses besoins en capitaux. La responsabilité concernant les plus gros problèmes en termes de conditions de construction revient à Infrastructure Ontario et au degré d'influence du Centre sur les décisions relatives à l'entretien des bâtiments. Le Centre s'engage dans un dialogue ouvert avec Infrastructure Ontario et CBRE sur les défis et l'impact de l'état actuel de l'infrastructure, y compris sur la perception et la satisfaction des visiteurs. Le Centre des sciences collabore avec Infrastructure Ontario et le Ministère afin de déterminer les besoins différés d'entretien; la détermination d'une meilleure façon de procéder est actuellement à l'étude.

Risques de responsabilité associés aux produits et aux opérations *(Impact : faible; Chance : moyenne à élevée)*

Le Centre des sciences est exposé à des risques de responsabilité et de réclamations potentielles tels que des dommages corporels, des dommages à la propriété et des pertes financières à l'égard des visiteurs du Centre, des visiteurs qui visitent des installations internationales parmi les expositions du Centre et des parties en contrat.

Stratégies d'atténuation des risques :

Le Centre des sciences possède une assurance de responsabilité civile générale et commerciale globale qui lui est spécifique et couvre ses risques partout dans le monde sous la direction du Service de la gestion des risques et des assurances du Bureau des services communs. Le Centre des sciences révèle chaque année toute l'étendue de ses activités commerciales à l'assureur notamment les changements opérationnels importants qui nécessitent un ajustement de la couverture. En outre, il utilise des modèles de contrats standardisés pour tous ses achats et ses ventes. Le Centre des sciences a également recours à des services de consultants professionnels agréés (y compris des ingénieurs, des architectes et des comptables) qui fournissent des conseils dans le cadre du développement de programmes d'expositions et de l'infrastructure. Les contrats sont examinés par un conseiller juridique avant d'être finalisés.

Risque lié aux travaux d'envergure *(Impact : moyen; Chance : élevée)*

Les travaux du projet de transport LRT à l'intersection du chemin Don Mills et de l'avenue Eglinton nuiront à la circulation (voies fermées et blocages). Il est fort probable que ces inconvénients aient des répercussions négatives sur la fréquentation du Centre des sciences (y compris les visites scolaires) et les recettes.

Stratégies d'atténuation des risques :

Collaborer avec l'organisme Metrolinx/Crosslinx Transit et diverses parties prenantes pour éviter les blocages pendant les périodes de pointe et réduire au minimum les répercussions des travaux de construction. Le Centre des sciences instaurera un plan de communication qui informera les visiteurs des travaux et leur donnera des solutions de rechange pour accéder à l'établissement.

Risque d'atteinte à la sécurité physique *(Impact : faible à moyen; Chance : faible)*

En tant qu'organisme public, le Centre des sciences est en situation de vulnérabilité concernant les actes de nuisance publique, y compris les actes criminels ou terroristes. Ceci pourrait perturber les opérations normales, ternir l'image publique du Centre et entraîner des pertes de revenus à court et à long terme concernant diverses activités, y compris les visites libres, la location des installations et les programmes scolaires.

Stratégies d'atténuation des risques :

Consulter les forces de l'ordre municipales et fédérales afin de veiller à ce que les procédures et les plans actuels visent correctement les risques ou les menaces identifiés. Ces plans et procédures sont révisés chaque année ou plus fréquemment si nécessaire. Le personnel de sécurité présent sur place est formé. Il est capable de répondre à plusieurs situations d'urgence. Les plans d'urgence sont mis à jour, répétés et révisés annuellement. Une évaluation des risques et des menaces a été effectuée en 2013. Ce document identifie l'exposition au risque du Centre des sciences, qui englobe

la sécurité physique du site, la violence au travail et la responsabilité civile. Une évaluation de la violence en milieu de travail a été effectuée en 2015; on a déterminé des changements aux procédures qui protègent les visiteurs et le personnel contre une atteinte à leur sécurité.

En 2015, l'équipement et le logiciel de l'infrastructure d'accès au Centre des sciences ont été remplacés. Le système CCTV a été mis à jour lors de l'exercice 2015-16. Le système de caméras a été mis à jour, et d'autres caméras du circuit ont été installées au deuxième trimestre de l'exercice 2016-17.

Risque de défaillance du matériel informatique *(Impact : élevé; Chance : faible)*

Notre dépendance envers les technologies de l'information qui nous permettent de travailler efficacement nous expose au risque de pannes d'équipement. Un tel événement pourrait entraîner des perturbations d'affaires inattendues.

Stratégies d'atténuation des risques :

Utiliser des systèmes de virtualisation afin que tout un serveur de fichiers soit automatiquement transféré à un autre serveur en cas de défaillance. Maintenir un cycle de remplacement de l'équipement afin de réduire le risque de défaillance. Utiliser tout excédent pour les systèmes clés afin d'assurer un basculement immédiat en cas de défaillance du système. Utiliser un système d'alimentation sans interruption pour maintenir une alimentation de secours en cas de besoin, et faire en sorte que les générateurs au diesel soient utilisés pour alimenter les systèmes dits critiques lorsque des sources d'électricité de remplacement à long terme sont requises. De plus, tous les commutateurs de réseau, pare-feu et IPS, ainsi que l'infrastructure du serveur ont été remplacés par des produits Cisco. Le remplacement du système téléphonique PBX est prévu au cours des exercices 2015-16 et 2016-17.

Plans des opérations en cas d'urgence

Le Centre maintient un *Plan de continuité des affaires*, qui fournit une stratégie d'intervention élargie pour les urgences et les incidents opérationnels ainsi que les perturbations de portée et de durée variable. Il existe également des procédures et des protocoles spécifiques pour une variété de scénarios; y compris l'évacuation des risques d'incendie, les arrêts des systèmes, les colis suspects et les réponses d'urgence.

Sécurité en cas d'incendie – Le Centre dispose d'un *plan en cas d'incendie* approuvé et coordonné avec l'aide du propriétaire (Infrastructure Ontario) et les pompiers de Toronto. Le plan fournit des conseils pour tous les programmes d'activités et d'exploitation du Centre. Ce plan fait l'objet d'un examen chaque année en vertu du code de protection contre les incendies en Ontario. Un cours en ligne à l'intention des employés a été développé et mis en œuvre au sein du Centre. Un nouveau plan d'évacuation d'urgence a été élaboré et partagé avec le personnel en 2014. Deux exercices-incendies annuels ont été menés en 2015 pour tester et évaluer les procédures d'évacuation. Un entretien préventif est entrepris chaque année.

Santé et sécurité – Le Centre participe à un Comité mixte sur la santé et la sécurité au travail qui veille à ce que tous les aspects des activités du Centre soient examinés et les activités mises en œuvre conformément à la législation en cours. Des inspections régulières sont effectuées sur le site. Les dangers potentiels sont identifiés par le personnel et l'administration. Des contrôles techniques et administratifs sont développés et mis en œuvre conformément aux lignes directrices de la FPO, de la Loi sur la santé et la sécurité au travail et des besoins spécifiques au site. Les procédures et formations récentes du Centre comprennent : espaces clos, procédures de protection respiratoire, travaux en hauteur, appareils de levage et formation et certification en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires, les chefs d'équipe et les superviseurs concernés.

Sécurité et santé des visiteurs – Le Centre veille à ce que ses activités opérationnelles répondent aux normes provinciales et fédérales ainsi qu'à fournir un environnement sûr et sécurisé grâce à une surveillance et à des inspections. Toutes les nouvelles expositions et les nouveaux programmes sont analysés par la direction qui veille au respect des règlements et des politiques du Centre. Toutes les blessures des visiteurs sont enregistrées par le personnel du service de sécurité et donnent lieu à une enquête pour déterminer la cause et les mesures correctives à prendre afin d'éviter un nouvel incident.

Plans spécifiques à chaque service – De nombreux ministères servant directement ou indirectement le public ont élaboré des procédures pour limiter les risques. Parmi ces démarches, le comité et protocoles concernant les soins des animaux assurant que de tels soins soient prodigués 364 jours par année.

Stratégies de gestion financière

Rapports financiers

Les revenus et les dépenses sont examinés chaque mois et présentés à chaque trimestre au Conseil d'administration, alors que les prévisions sont révisées à la fin de l'année. La direction fait un suivi continu des recettes et du nombre de visites. Toute variance négative par rapport au plan entraîne des changements dans la répartition du personnel variable, des coupures éventuelles de programmes et des mesures centralisées de contrôle des dépenses.

Voici les autres stratégies d'atténuation des risques :

Gestion des ressources humaines

Pour le plan de 2017-18, le nombre d'employés à temps plein est de 273 comparé à 277 en 2016-17. La vice-présidence de la Branche présente les demandes de personnel qu'elle recommande, et le directeur général les approuve.

Devises étrangères

Jusqu'ici, le principal risque de taux de change pour le Centre des sciences concerne le dollar américain par rapport au dollar canadien, vu les activités du service des Ventes

internationales. Afin de réduire au minimum l'impact des fluctuations, le Centre des sciences détient un compte en banque en dollars américain qui sert à payer pour certains services en dollars américain ainsi que pour y verser des recettes en dollars américains. Les estimations des périodes où il y aura des flux d'actif et de passif en dollars américains sont effectuées à l'occasion, afin que l'on calcule l'exposition des dollars américains du Centre des sciences.

Gestion des flux de trésorerie

L'encaisse de l'exploitation a diminué au cours de l'année à cause du manque à gagner. De ce fait, la direction réévalue toutes les dépenses.

Relations avec des tiers

Voici les tiers (groupes ou entreprises désignées) dont il est question au cours de 2017-2018.

Nom/Type	Nature de la relation	Administré par
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport	Gouvernance, principal bailleur de fonds	Protocoles d'entente
Infrastructure Ontario (IO)	Opération des bâtiments et renouvellement	Contrat d'hébergement
Compass Group Canada Ltd.	Services alimentaires	Contrat; expire en 2017
Eurest Services	Service de nettoyage	Contrat; expire en 2016 (nouvelle offre en cours)
Argyle Communications	Agence de communication et de relations publiques	Contrat; expire en 2016
Fournisseurs divers	Services sur place	Appels d'offres et contrats
Clients du Service des ventes internationales	Acheteurs de services d'expositions	Contrat
Commanditaires	Financement des prestations de commandite	Contrat
Traiteurs privilégiés	Services alimentaires pour les locateurs	Contrat; expire en 2017
Toronto District School Board (conseil scolaire public de Toronto)	Partenariat ou financement	Entente; expire en 2019

ANNEXE A – PRIORITÉS STRATÉGIQUES D'AFFAIRES DE 2017-2018

PRIORITÉ DU PLAN D'AFFAIRES	ACTIVITÉ	RÉALISATION	2017-18											
			A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
1.0 REHAUSSER LES EXPÉRIENCES OFFERTES (PHYSIQUES & NUMÉRIQUES)	1.1 OFFRES	1.1.1. Ontario 150 – Zone de création coopérative (projet pilote du nouveau modèle de participation aux sciences dans le Grand Hall)												
	1.2 SERVICE	1.2.1. Élaboration d'une stratégie pour l'expérience de la clientèle (réalisation de l'efficacité organisationnelle)												
	1.3 ESPACE PHYSIQUE (immobilisations)	1.3.1 Automatisation du parc de stationnement												
2.0 SE POSITIONNER POUR LA RÉUSSITE	2.1 MODÈLE DE PARTICIPATION AUX SCIENCES	2.1.1. Définition du modèle de participation aux sciences (réalisation du plan stratégique directeur)												
	2.2 MODÈLE D'AFFAIRES	2.2.1. Définition du modèle d'affaires (réalisation du plan stratégique directeur)												
		2.2.2. Instauration par phases du modèle d'affaires (réalisation du plan stratégique directeur)												
	2.3 PLAN STRATÉGIQUE	2.3.1. Définition du plan stratégique (réalisation du plan stratégique directeur)												
		2.3.2. Instauration du plan stratégique (réalisation du plan stratégique directeur)												
	2.3 CULTURE	2.3.1. Évolution du projet de culture (résultat de l'examen de l'efficacité organisationnelle)												
	2.4 LEADERSHIP	2.4.1. Évolution du plan de perfectionnement du leadership (résultat de l'examen de l'efficacité organisationnelle)												
	2.5 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	2.5.1. Instauration par phases de la structure												
	2.6 OMNIMAX	2.6.1. Étude de marché sur les possibilités d'avenir												
3.0 PRÉSERVER UNE VIABILITÉ FINANCIÈRE	3.1 REVENUS	3.1.1. Élaboration et instauration d'un nouveau modèle de vente au détail												
4.0 BÂTIR LE MARKETING	4.1 SITE WEB	4.1.1. Refonte du site Web												

ANNEXE B – PLAN OPÉRATIONNEL DE 2017-2018

PRIORITÉ DU PLAN D'AFFAIRES	ACTIVITÉ	RÉALISATIONS	2017-18 A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
1.0 REHAUSSER LES EXPÉRIENCES OFFERTES (PHYSIQUES & NUMÉRIQUES)	1.1 OFFRES	1.1.1. Exposition vedette – *Biomécanique*												
		1.1.2. Exposition vedette – *À la rescousse de la faune*												
		1.1.3. Film OMNIMAX – *Dream Big*												
		1.1.4. *Canada 150 : Voie de la Découverte* (passerelle)												
		1.1.5. Renouvellement d'exposition – *Le Pouvoir des idées*												
		1.1.6. Programmation												
		1.1.7. École des sciences												
	1.2 SERVICE	1.2.1. Nouveau plan d'admission au planétarium												
		1.2.2. Nouveau système d'inscription des écoles												
	1.3 ESPACE PHYSIQUE (immobilisations)	1.3.1 Amélioration du vernissage de la forêt tropicale												
		1.3.2. Réparations au toit du Restaurant de la Vallée												
		1.3.3. Réparations aux sentiers et aux trottoirs												
2.0 SE POSITIONNER POUR LA RÉUSSITE	2.1 GESTION DE PROJET	2.1.1. Uniformisation de la gestion de projet à l'échelle de l'organisation												
	2.2 PARTENARIATS	2.2.1. Développement d'un contexte de participation autochtone												
3.0 PRÉSERVER UNE VIABILITÉ FINANCIÈRE	3.1 REVENUS	3.1.1. Atteinte des cibles de revenu des centres d'affaires												
	3.2 DÉPENSES	3.2.1. Dépenses salariales respectant le budget												
		3.2.2. Charges de fonctionnement respectant le budget												
4.0 BÂTIR LA MARQUE, LE MARKETING ET LES COMMUNICATIONS	4.1 MARKETING	4.1.1. Mise à jour des stratégies de marque et de vente au détail												
	4.2 COMMUNICATION	4.2.1. Réévaluation et instauration d'une stratégie de médias sociaux												
		4.2.2. Renforcement des communications internes et administratives												
5.0 ORGANISER DES ÉVÉNEMENTS AU CENTRE DES SCIENCES	5.1 ACCS (Association canadienne des centres de sciences)	5.1.1. Accueil de la conférence de 2017												

ANNEXE C – PLAN DE COMMUNICATION

Les priorités stratégiques et objectifs commerciaux du Centre des sciences guident les stratégies, plans et tactiques de communication et de marketing. Le Centre des sciences de l'Ontario continuera de baser ses stratégies de marketing et de communication sur la veille économique, les données originales des sondages de consommateurs et les meilleures pratiques afin de répondre aux besoins, aux intérêts et aux motivations de ses auditoires prioritaires et secondaires. De telles initiatives emploient davantage les données sur les consommateurs pour la prise de décision et sont planifiées pour une meilleure cohésion de la communication et du marketing. Parallèlement aux stratégies visant la fréquentation et les résultats commerciaux, les activités de communication stratégique du Centre des sciences feront la promotion de son importance sur la scène scientifique et de sa contribution essentielle à l'épanouissement de la culture et de la participation scientifiques. Les parties prenantes visées sont les gouvernements, les donateurs tant parmi les entreprises que les particuliers, les universités, le secteur de l'éducation, etc.

La présence du Centre des sciences s'affichera par des campagnes de marketing entièrement harmonisées dans des médias électroniques ou localisés, dont des éléments se retrouveront tant dans les relations publiques que dans la publicité. La promotion de produits vedettes se poursuivra, mais l'approche publicitaire passera de la simple approche directe à une combinaison de l'approche transactionnelle et relationnelle mettant plus l'accent sur la marque. La stratégie et les tactiques affirmeront le Centre des sciences en tant qu'attraction pertinente, avantageuse et dynamique, incontournable pour des expériences scientifiques et un apprentissage informels, ce qui attirera des visiteurs de toutes les catégories (grand public, membres, groupes scolaires et corps enseignant). Une association de modes de communication sera employée, soit les relations avec les médias, les médias sociaux, les médias propres à l'établissement, les annonces payées, les tactiques ambiantes et les effets accessoires.

Principaux objectifs et réalisations :

- Renforcer l'opinion publique du Centre des sciences en tant qu'établissement offrant un vaste éventail d'expériences pertinentes hautement scientifiques à son public principal : les familles avec enfants et les écoles
- Développer des campagnes qui décrivent les expériences permanentes vécues au Centre des sciences (marque) et les produits vedettes afin d'attirer des visiteurs existants, passés et nouveaux, d'inspirer l'engagement des parties prenantes et de mettre de l'avant la promesse de la marque du Centre des sciences
- Affiner l'expression de la marque et l'identité visuelle du Centre des sciences afin de renforcer sa présence à transmettre sur tous les circuits de communication

- Produire un nouveau site Web axé sur la clientèle qui mette en valeur l'expérience des utilisateurs dès le départ, stimule les visites, rehausse les ventes et appuie les grandes priorités d'affaires
- Des relations publiques numériques comprenant une stratégie vidéo continue, une gestion harmonisée et participative du contenu, des médias sociaux payés pour stimuler la participation et la fréquentation
- Devenir l'établissement cité en premier pour ce qui est des expériences d'apprentissage concrètes
- Viser des résultats d'activités qui égalent ou dépassent les indicateurs de rendement clé de l'industrie (participation, perception, impression, points d'évaluation des relations médias)
- Se concentrer sur les communications avec les parties prenantes pour maintenir la participation des donateurs, cultiver les relations avec les médias et rehausser la présence du Centre des sciences
- Profiter des 150^{e} anniversaires du Canada et de l'Ontario pour positionner le Centre des sciences comme meneur d'opinion sur la science et l'innovation de même que comme une voix puissante pour la culture scientifique
- Profiter d'événements marquants et des présentations du Centre des sciences pour communiquer nos principaux messages et notre expertise (p. ex., semaine de la culture scientifique, conférence de l'ACCS, *La Voie de la Découverte*)
- Élargir les liens avec la communauté par l'entremise de partenaires et d'influenceurs pertinents pour multiplier les messages et approfondir les relations

BIBLIOGRAPHIE

1. Caranci, Beata, Michael Dolega, Dina Ignjatovic. « Perspectives économiques provinciales » : Services économiques TD. Le 29 septembre 2016. Consulté en ligne le 28 octobre 2016.
2. Hogue, Robert. « Perspectives provinciales : Septembre 2016 » *Ontario.* Services économiques RBC, septembre 2016. Consulté en ligne le 28 octobre 2016.
3. « Ontario Economic Update: 2016 ». Ontario Chamber of Commerce, 2016. Consulté en ligne le 29 octobre 2016.
4. « Ontario Economic Update 2016: Toronto Economic Region ». Ontario Chamber of Commerce, 2016. Consulté en ligne le 29 octobre 2016.